领导上午消极情绪对员工下午工作投入的影响

摘要： 基于情绪即社会信息理论和动机定向理论，采用经验取样法探索个体内和个体间两层次，领导消极情绪表达对员工工作投入的影响及目标取向的中介作用。通过对 24 名领导、109 名员工进行 1 周 5 个工作日，每日 2 个时点的经验取样，运用多层次结构方程模型进行检验。研究发现：（1）个体内层次，工作日内上午的领导消极情绪表达负向预测员工上午的学习取向和绩效证明取向，正向预测员工绩效回避取向。而学习取向和绩效证明取向正向预测员工下午的工作投入，绩效回避取向负向预测下午的工作投入；学习取向、绩效规避取向和绩效证明取向在领导消极情绪表达与工作投入之间发挥中介作用；（2）个体间层次，领导消极情绪表达负向预测员工的学习取向、绩效证明取向，正向预测员工绩效规避取向。学习取向和绩效证明取向正向预测工作投入；学习目标取向和绩效证明取向在领导消极情绪表达与员工工作投入之间发挥中介作用。研究发现个体间和个体内存在不同关系，“领导消极情绪—目标取向—工作投入”在人际间存在“突现”效应。

关键词： 领导消极情绪；目标取向；工作投入 ；经验取样法；个体内层次；个体间层次

1 问题提出

以往的领导对员工影响的研究中，研究者更多地关注领导行为的作用。最近，研究者开始关注组织中领导情感对员工的影响（Wang & Seibert, 2015；Liu, Song, Li, & Liao, 2017）。西方文化情境中，员工与领导和组织以工具性交换为主，但中国文化“人情社会”情境中，员工与领导和组织以情感性交换为主。组织除了是员工的交换场所外，同时扮演者员工情感资源的管道角色。中国社会另一个特点是高权力距离，低权力者更易受高权力者情感的影响。组织中，员工对领导的依赖程度高，更易受到领导情绪的影响。领导情绪对员工动机和行为产生不可忽视的作用。领导积极情绪对员工产生建设性影响（Liu, Song, Li, & Liao, 2017），但领导消极情绪表达引发员工的消极情感体验并降低积极行为，如工作投入（Wang & Seibert, 2015）。领导消极情绪表达，会让员工感知到更低的组织支持和不利的环境，从而降低工作投入（Jiang, Gu, Dong, & Tu, 2019）。由于员工每日的经历不同，本研究采用每日测量的方法，探索领导消极情绪表达对员工工作投入的影响及其机制。

1.1 领导消极情绪表达与工作投入

情绪特质具有跨时间与情境的稳定性，通过影响知觉过程及不同的反应方式作用于个体的判断（吕晓俊, 2012）。但领导情绪状态受时间和情境的影响，单用特质并不能有效地预测行为，

必须重视具体情境中状态的特点。领导情绪表达是领导情绪反应的外在表现，反应领导一种持续时间较短的情绪状态，它可以通过脸部、声音和活动水平被员工观察到。

情绪是一种社会关系的表达（Gooty, Gavin, & Ashkanasy, 2009），这决定了领导的消极情绪会影响员工的认知和行为（Wang & Seibert, 2015）。消极情绪主要包括沮丧、生气、恼火等包含复杂的社会信息，而且比积极情绪更有影响力（Heerdink, van Kleef, Homan & Fischer, 2013）。因此本研究聚焦于领导消极情绪表达。

情绪即社会信息理论 (emotions as social information model，EASI)描述了情绪的社会影响机制。情绪主要通过情感感染和认知推断影响互动对象（Van Kleef, 2009）。在与领导的互动中，由于受到领导消极情绪的感染，员工会产生消极情绪，从而降低工作投入。同时情感不仅提供自身状态信息，还会提供信息给互动对象，影响互动对象的认知、态度和行为。员工感知到领导消极情绪表达时，感知到更低的组织支持和更为不利的环境，感到心理不适（Schaumberg & Flynn, 2012）和压力（Jarvis, 2017），从而降低工作投入。因此提出假设：

假设1：领导消极情绪表达对员工工作投入有负向影响；

1.2 领导消极情绪表达与目标导向

目标取向（goal orientation）是成就动机领域的一个概念，是指个体发展新技能，避免表现愚蠢和无能，展示已发展技能的程度。它具有特质性与状态性特点（Beck, & Schmidt, 2013）。情绪对目标定位发挥重要作用（Emmons & Kaiser, 1996）。根据情绪即社会信息理论， 员工通过模仿领导的消极情绪，产生消极情绪，从而目标取向产生消极影响。同时领导消极情绪表达作为一种社会信息，通过员工的认知加工，影响其目标取向。

动机定向理论（theory of motivational orientation）指出，员工对与工作发展密切相关的正向或负向刺激进行自动加工，从而引发趋利避害的动机取向，并产生与此相适应的认知和行为反应。情绪刺激会激活相容的趋利避害反应，引发员工的趋近和回避的动机取向。趋近取向是缩小个体与环境之间距离的定位状态；回避取向是加大个体与环境之间距离的定位状态。趋近和规避动机会激活相应的行为模式，采取趋近或规避行为。

员工进行目标定位时，会预期行动可能带来的收益与损失，并更多地考虑近期的收益和损失而不是未来的收益和损失。根据根据动机定向理论，当员工面临领导的消极情绪时，员工自动加工领导消极情绪信息，从而引发他们的避害动机，从而调整自己的行为，采取避免带来近期损失的行为，而不是从事更多的对未来产生预期收益的行为。因为学习目标取向所可能带来的结果发生在较远的未来，其带来好处的效应会打折扣，从而会进一步降低预期效用。因此，当员工感受到不利的工作环境时，他们会降低表达学习目标取向（To, Fisher, & Ashkanasy, 2015）。因此提出假设：

假设2：领导消极情绪表达对员工学习目标取向有负向影响；

根据情绪社会信息理论，领导消极情绪表达是与员工发展密切相关的、消极的、具有威胁性的反馈信息（To, Fisher, & Ashkanasy, 2015）。根据动机定向理论，负向刺激激活回避取向，

引发规避行为（郑健等，2013）。规避动机是指关注风险而不是潜在的发展机会，在缺乏情感安全的情况下产生，进而影响个体趋避行为（Gable & Harmon-Jones, 2010）。而且，情绪影响员工的动机和期望值（Seo, Bartunek & Barret, 2010），员工消极情绪会导致下一个目标设定水平降低，消极情绪与绩效回避取向相关度强（Cron, Slocum, & Vandewalle, 2005）。因此，员工会关注领导消极情绪表达信息并进行加工，为避免进一步产生损失和失败，产生回避动机（Bradley, Codispoti, Cuthbert, & Lang, 2001）。因此提出如下假设：

假设3：领导消极情绪表达对员工绩效规避取向产生正向影响；

领导消极情绪表达可能引发员工展示技能的动机。领导消极情绪表达可能是自己表现出现了问题，所以通过展现技能以扭转当前不利的局面，而不是把时间和精力投入到不确定性的学习上（Beck & Schmidt, 2013），以改变领导消极情绪表达。

根据动机定向理论和情绪即社会信息理论，一方面，员工担心自己在领导信息中形象，因此产生防御性管理动机（Tuckey et al., 2002；Lang & Bradley, 2010；向常春, 龙立荣, 2012）；另一方面，员工感知到来自领导的负面威胁信息可能对自己带来伤害，引发自我保护动机（Park et al., 2007; To, Fisher, & Ashkanasy, 2015）。因此，当领导表达消极情绪时，员工感到处在不友好的关系中，感知到较低的组织支持感，为避免可能给自己带来的消极影响，从而降低成就动机。因此，领导消极情绪表达对员工绩效证明取向产生负向应。

研究表明，领导消极情绪表达反映环境存在问题或员工工作中存在不足，员工感受的工作中的阻力和消极情绪，因此采用控制式加工策略，窄化思维与行为(Visser, van Knippenberg, van Kleef, & Wisse, 2013)，回避厌恶的情境，行动变得更加谨慎，并提高进一步出现消极事件的警惕，从而负向影响员工绩效证明取向。因此提出如下假设：

假设4：领导消极情绪表达对员工绩效证明取向有负向影响。

1.3 目标取向与工作投入

工作投入是组织创造竞争优势的重要途径。工作投入是指与工作相关的积极情感和动机状态包括活力、奉献与专注三个维度（Schaufeli & Bakker, 2004）。工作投入被激活之后，行为更积极，工作绩效更高(Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, & van Wijhe, 2012)。

在组织中，员工面对复杂的任务要求，需要不断处理新的信息并适应新环境，不断选择和调整追求的目标，目标取向在个体工作投入中发挥重要作用。由于工作投入受到动机状态的影响(To, Fisher, & Ashkanasy, 2015)，因此需要研究目标取向与员工工作投入的关系。

员工的目标取向是员工工作动机的重要组成部分（Johnson, Shull, & Wallace, 2011），可预测其工作投入（To, Fisher, & Ashkanasy, 2015）。员工想要取得成功并实现目标，会充满活力地专注于自己的工作目标，全身心地投入到工作中。研究证明，学习目标取向对工作投入产生正向影响作用（Beck, & Schmidt, 2013）。高绩效回避取向的员工不愿深层次加工信息，因为这可能暴露其能力不足，他们回避信息加工，从而对工作的投入度更低（Elliott & McGregor, 2001）。绩效证明取向是一种向他人证明自己胜任力的愿望（DeShon & Gillespie, 2005），因此，高绩效

证明取向会提高员工的工作投入，从而有利于展示自己的能力。综上所述，提出如下假设：

假设5：目标学习取向对员工工作投入有正向影响；

假设6：绩效回避取向对员工工作投入有负向影响；

假设7：绩效证明取向对员工工作投入有正向影响；

1.4 目标取向的中介作用

综合假设1—7，进一步预测目标取向的中介作用。资源守恒理论（Conservation of Resource Theory, COR）认为，人们拥有的个人资源（如时间、情绪、注意力等）是有限的，人们会寻求、保护、保持自己有限的资源 (Hobfoll, 1989)。该理论主要诠释了需求与资源间从平衡到不平衡，进一步达到平衡的心理机制。工作中，领导的消极情绪传达的信息，让员工降低来自于领导和组织的支持感和安全感，感到工作中充满威胁、压力或其他负向的不确定因素，打破员工日常工作的情绪、注意力、行为等的平衡状态，从而感到需求与环境提供的支持性资源不平衡。这时员工通过调整目标取向平衡心理状态，通过工作投入实现进一步的平衡。因此，个体资源状态是影响员工目标定位，也是员工工作投入的重要影响因素（Bakker & Demerouti, 2008）。领导消极情绪表达让员工感知到“不顺的”、“困难的”，从而导致自我效能下降，影响员工在组织中的目标取向，进而降低员工全身心专注于工作的程度。研究表明，领导消极情绪表达反映了工作中存在不足，引发员工的绩效回避动机，降低员工的绩效表现动机和学习目标取向，因此会引发员工降低工作投入（To, Fisher, & Ashkanasy, 2015）。综上，提出如下假设：

假设8：学习目标取向在领导消极情绪表达与工作投入间起中介作用；

假设9：绩效规避取向在领导消极情绪表达与工作投入间起中介作用；

假设10：绩效证明取向在领导消极情绪表达与工作投入间起中介作用；

2. 研究方法

2.1 经验取样法收集数据

本文采用经验取样法从状态（state）视角研究领导情绪和目标取向。以往研究中，主要关注了领导情绪与目标取向的人际间（between-person）的特质性（trait）特点，而它们具有较强的状态性特点(Beck & Schmidt, 2013; Van Kleef, van den Berg, & Heerdink, 2015)。领导情绪经常表现出较强的状态特点，状态性情绪可以作为一种动力，促使员工从一种状态转变到另一种工作状态（张银普等，2017）。尤其是在领导与员工的互动过程中，因引发情绪的原因与情境不同，员工感受到的领导情绪也是不同的。目标取向同样具有状态性特点，在特定情境中，员工的目标取向不同，并且会随着时间的变化而不同（Beck & Schmidt, 2013）。但过去对目标取向状态的影响因素研究了解较少。有研究发现，当员工收到积极的绩效反馈时，会提高学习取向，降低绩效规避取向(Senko & Harackiewicz, 2005);因此，目标取向不仅与个体差异有关，而且与技能发展、技能展示及规避的时间和原因有关。因此需要用纵向的方法，研究目标取向的状态性规律。通过更接近实际的证据证明领导消极情绪对员工工作投入的影响，并进一步研究目标取向对在理解员工工作投入中作用。

2.2 多层次分析方法分析变量在个体间与个体内的关系

本研究采用尚未广泛使用的多层次分析方法，研究个体间（between- person）和个体内（within-person）两个层次中领导情绪、目标取向和工作投入的关系，从情绪的“特质–状态”（trait-state）角度分析“个体间”与“个体内”变量间的关系，这可以丰富我们对领导消极情绪表达、目标取向和工作投入的理论解释，帮助组织创建所需的感知和特征的工作场景(Beck & Schmidt, 2013)。这是一个有潜力尚待开发的研究视角（Ashkanasy & Humphrey，2011）。研究发现绩效规避取向在个体内和个体间层次存在不同的影响关系。

2.3 研究样本和程序

本研究采用经验取样法收集数据。经验取样法(Experience-Sampling Methodology, ESM)是多次收集人们在较短时间内对生活中经历的事件的瞬时评估，并对其进行记录的一种数据收集方法。一方面，经验取样法能降低回忆偏差；另一方面，经验取样法可以控制一般水平的个人倾向，从而更准确的反映当时情境中员工的心理感受和行为，其最大的特点就是在多时间点搜集个体的即时性反应，包括情绪，感知，态度和评价等（Bolger & Laurenceau,2013; 张银普，骆南峰，石伟，2016）。

本研究样本来自北京的计算机技术和教育服务两家公司。参与者主要是业务人员和技术服务人员。首先研究者联系公司的领导，告知他们调查目的和基本要求。在取得公司领导的支持后，由运营经理协调各部门被试人员的时间安排。调查员与运营经理协商确定具体调查程序，为参与调研的领导和员工编号，要求参与调查的员工与现在领导的上下级关系在 6 个月及以上。为确保研究的保密性和准确性，由研究人员现场发放纸质问卷的方法现场收集。

在正式调研之前，首先调查了人口统计学的基本变量。然后从周一开始，每个工作日，在设定的时间点，由各基层领导把写好编号的问卷发放到员工手中，然后研究人员收集填写完整的问卷，及时查缺补漏，并提高员工对保密性的信任程度。在 5 个工作日内，上午 10:30 员工评价领导情绪表达和目标取向；下午 16:00，领导评价员工的工作投入。

130 名员工，30 名领导参与研究调查，共发放 650 份问卷，除去剔除了只选择同一个选项的问卷 3 份、填写率不足 80%的问卷 1 份、中途退出调查的 1 员工问卷，因倒班、出差和请加缺席等 20 名员工 145 份空白问卷，最后共计收到 109 名员工，496 份有效问卷。该样本区间满足一般的样本区间在 50~200 个，样本数据区间在 400~3000 条内，满足经验取样法的研究需要（张银普，骆南峰，石伟，2016）。109 名被试中，男性 31 名，占 28.44%，女性 78 名，占 71.56%；年龄均值为 32.07，标准差为 9.15，30 岁及以下 58 人，占 17.54%， 31-40 岁，37 人，大于 40 岁的 14 人，最长者 68 岁；本科及以上 76 人，占 69.72%；工作年限 4 年及以上的 54 人，占 49.54%；与现在领导的上下级关系在 1 年及以上的 72 人，占 66.06%，其他 37 名员工也在 6 个月以上。

因为是现场收集数据，所以现场对数据的完整性进行了检查，所以数据的完整性达到 99%以上，偶尔有一个条目选项缺失，我们采用缺失值邻近点的算术平均值进行替代。

2.4 变量测量

本研究中，变量的测量采用在国际期刊公开发表的成熟量表，英文量表翻译为中文量表过程中，遵循“翻译－回译”方法，将量表译为中文版本，请几位硕士生填答问卷，根据反馈，对中文词句修订，以确保问卷予以清晰、流畅、易懂。除人口统计学变量以外，所有的问卷测量均采用 5 点计分法。从“1”至“5”分别表示由“非常不同意”到“非常同意”或从“几乎没有”到“及其多”。

领导消极情绪表达，参照 Wang 和 Seibert (2015)的测量方式，并根据本研究的测量需求对测量时间进行限定，“昨天调查过后到目前为止，在工作中，你多经常感到领导（如沮丧的、生气的、焦虑的、恼火的）。我们采用 4 个离散情绪条目测量领导消极情绪表达。尽管研究者提出各种模型理解情绪的结构(e.g., Watson & Tellegen, 1985), 但不同的情绪结构表达了人们社会交往中积极和消极情绪的共同心理特征（Seo, Barrett, & Bartunek, 2004），因此，我们把离散的领导消极情绪表达放在一起求均值，领导消极情绪表达的 Cronbach's α 的范围是 0.75~0.84。

目标取向，采用 VandeWalle（1997）针对工作情境开发的三维度 13 题项量表，具体为学习取向 5 个条目、绩效回避取向 4 个条目，绩效证明取向 4 个条目。根据本研究要求，对测量场景进行限定。“今天到目前为止，我在寻找机会发展技能和知识”，“我今天到目前为止，要避免表现的比较糟糕”，“今天到目前为止，我想努力向其他人证明自己的能力”等。学习取向的 Cronbach' α 的范围是 0.87~0.89，绩效回避的 Cronbach' α 的范围是 0.83~0.89，绩效证明取向的 Cronbach' α 的范围是 0.77~0.86。

工作投入：采用 Schaufeli, Bakker 和 Salanova (2016)开发的工作投入简化版包括活力、专注和奉献 3 维度 9 题项量表，并根据研究要求对限定时间范围，题项如“今天到目前为止，该员工工作充满活力”,“今天到目前为止,该员工沉浸在工作中”。Cronbach' α 的范围是 0.93~0.95。

控制变量：在个体内层次，控制了员工与领导接触的频繁程度；过去研究表明，自我效能与目标取向的波动有关（Jagacinski, Kumar, Boe, Lam, & Miller, 2010），因此我们控制了自我效能感对目标取向的影响。

自我效能感：采用 Schwarzer, Mueller 和 Greenglass(1999)编制的一般自我效能感量表的 10 条目中文版量表。题项如“如果我尽力去做的话，我总是能够解决问题的”等，Cronbach' α 为 0.79~0.90。

2.5 数据分析

本研究使用 Spss21.0 和 Mplus7.0 进行统计分析。首先，用 Mplus7.0 进行验证性因子分析检验各变量间的区分度。然后使用 Spss21.0 计算各变量的信度，变量间的相关性。最后用 Mplus 的检验变量在个体内和个体间不同层次上的关系。

本研究采用 Mplus 7.0 软件分析多层次结构方程模型（Multilevel structural equation modeling，MSEM），研究变量在个体内和个体间不同层次的关系。因为本研究为嵌套于个体的数据，不满足传统单层次结构方程模型中（single-level SEM），变量间需独立的假设，把个体内与个体

间的效应放在一个层次上进行研究的要求。而 MSEM 可以把个体日水平的数据才氛围个体内和个体间部分，从而可能发现个体间与个体内不同层次变量间可能存在的不同变化规律，人际间和人际内的关系大小甚至方向可能存在很大不同（Vancouver, Thompson, & Williams, 2001; Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010）。因此根据 Preacher 等的建议，通过把个体内数据进行中心化的方法，把人际间和人际内的关系进行分解(Hofmann & Gavin, 1998)。具体来说，通过计算每个主体平均值的方法把个体内状态层次的变量（如领导消极情绪表达，目标取向和工作投入等）聚合到个体间层次；通过计算每次观测值的均值得到个体内的变异 (Beck & Schmidt, 2013)。

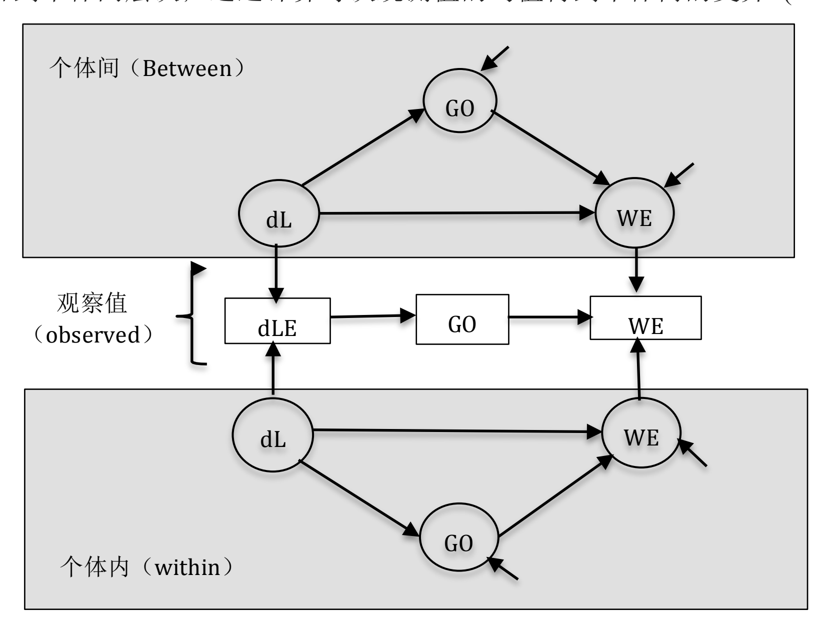


图 1 多层结构方程模型，日水平(状态)领导情绪（dLE），目标取向（goal orientation，GO）, and 工作投入（work engagement，WE）的 1-1-1 多层中介模型，根据 Preacher et al. (2011)绘制

因此，我们采用以下方法分析：（1）日水平的领导消极情绪表达对员工每日个体内工作投入的影响；（2）领导情绪表达的个体均值对工作投入特质部分(个体间)的影响；（3）领导消极情绪表达与工作投入之间的关系在个体内和个体间被目标取向（学习取向、绩效回避取向和绩效证明取向）中介；目标取向在日水平的领导情绪与工作投入间的个体内与个体间的中介模型如图 1 所示，日水平 Level 1 中的 1-1-1 的设计的预测变量、中介变量和结果变量(Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010）。

2.6 方差分解

检验假设之前，我们考察变量方差在个体间（between-person）与个体内（within-person）各自的比重(Hulsheger, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013)，分析结果见表1所示，领导消极情绪表达的ICC1为0.26，说明领导消极情绪表达的26%的方差来自于个体间的变异，74%存在于个体内，因此领导情绪可以作为特质和状态性概念，适合采用多层模型的方法进行分析。据表1所示，学习取向、绩效回避取向、绩效证明取向同样适用于MSEM分析。

3 研究结果

3.1 描述性统计结果

内部一致性系数 ICC（1）、均值、标准差、个体间和个体内的变量间相关系数（见表 1）；ICC（1）反映了个体内（level-1）的波动和个体间方差的稳定性，为采用多层分析方法进行假设检验提供保证。

表 1　描述性统计，相关系数，变量内部一致性

Variable	Cronbach's α	ICC（1）	*M*	*SD*	1	2	3	4	5
Day level									
1. 领导消极情绪表达	0.93~0.95	0.26	2.35	0.84		-0.29**	0.33**	-0.53**	-0.44**
2. 学习目标取向	0.87~0.89	0.24	3.41	0.69	-0.28**		0.09	0.14*	0.35**
3. 绩效回避取向	0.83~0.89	0.14	2.65	0.77	0.33**	-0.13**		-0.27**	-0.21**
4. 绩效证明取向	0.77~0.86	0.27	3.17	0.71	-0.43**	0.17**	-0.17**		0.36**
5. 工作投入	0.75~0.84	0.24	3.40	0.72	-0.41**	0.31**	-0.24**	0.35**	

注：对角线上方是人际间相关系数（*N*＝109），对角线下方是个体内相关系数（*N*＝496），ICC(1) :组内一致性

*p<0.05, **p <0.01。

3.2 假设检验

图 2 展示本研究检验的路径结构方程模型及非标准化的多层次路径系数。该模型的拟合度较好，χ^2（7）=13.69，p =0.13； RMSEA=0.03，CFI = 0.98; TLI=0.97; SRMR$_{（between）}$=0.02; SRMR$_{（within）}$ =0.03。嵌套模型去掉领导消极情绪表达到工作投入的直接路径，χ^2（8）=27.21，p =0.001；RMSEA=0.07，CFI = 0.94; TLI=0.84; SRMR$_{（between）}$ = 0.05; SRMR$_{（within）}$ =0.05，$\Delta\chi^2$=13.52，Δdf=1，检验结果表明，与理论模型相比，嵌套模型拟合结果变得较差，所以减少直接路径的方法并不可取。

3.2.1 领导消极情绪表达对工作投入的影响

假设 1 表述了领导消极情绪对工作投入产生消极影响，如图 2 所示，假设得到实证支持。假设在个体内和个体间都得到实证支持。即日常工作中，当个体体验到较高的领导消极情绪时，工作投入更低（β＝-0.17, p=0.002, 95%CI［-0.26, -0.08］；体验到较高学习目标取向的个体比体验到较低的个体，一般工作投入更低（β＝-0.23, p=0.007, 95%CI［-0.37, -0.09］）；

3.2.2 领导消极情绪表达对目标取向的影响

假设 2 描述了领导消极情绪表达对学习目标取向产生负向影响，如图 2 所示，假设在个体间和个体内层次都得到支持。因此，当员工体验到更多领导消极情绪表达时，体验到更低的学习目标取向（个体内的关系）（β＝-0.21,95%CI（Confidence Interval）［-0.29,-0.14］），一般感受到领导消极情绪表达更多的个体，体验到更低水平的学习目标取向(个体间的关系)（β＝-0.23, 95%CI [-0.33,-0.12]）。

假设 3 描述了领导消极情绪表达正向影响员工的绩效规避倾向。这个假设仅在个体内层次得到支持，即当员工比日常时间体验到更多领导消极情绪表达时，会体验更高的绩效回避取向（β＝0.32, 95%CI［0.24, 0.40］）；平均感受到领导消极情绪表达更多的个体，体验到更高的绩效回避取向（β＝0.27, 95%CI［0.15, 0.40］）。

假设 4 描述了领导消极情绪表达负向影响员工的绩效证明取向，假设在个体内和个体间层次都得到支持，即在个体内（β＝-0.32,［-0.39, -0.24］与个体间（β＝-0.46, [-0.59, -0.34]）层次，领导消极情绪表达与目标证明取向有相似的影响关系。

3.2.3 目标取向对工作投入的影响

假设 5 指出状态性的学习目标取向正向影响员工工作投入，如图 2 所示，假设在个体内和个体间都得到实证支持。即日常工作中，当个体体验到较高的学习目标取向时，工作投入更高（β＝0.16, p=0.001，95%CI［0.08, 0.23］）；体验到较高学习目标取向的个体比体验到较低的个体，工作投入更高（β＝0.28, p=0.007, 95%CI［0.11, 0.45］）；

与假设 6 一致，状态性绩效规避取向与工作投入负相关，假设仅在个体内得到支持，因此，体验到较高绩效规避取向时，员工的工作投入较低（β＝-0.12，p=0.002, 95%CI [-0.18, -0.06]）；但是体验到较高绩效规避取向的员工对工作投入的消极影响没有得到实证有力支持（β＝-0.07，p=0.41, 95%CI [-0.21,0.07]）。

最后，假设 7 指出，状态性的绩效证明取向正向影响员工的工作投入，假设在个体内和个体间都得到实证支持。即当个体体验到较高的绩效证明取向时，工作投入更高（β＝0.18, p=0.002, 95%CI [0.09, 0.28]）；并且体验到较高绩效证明取向的个体比体验较低的个体，工作投入更高（β＝0.21, 95%CI［0.06, 0.36］）。

3.2.4 目标取向的中介作用

假设 8~10 表述了目标取向中介领导消极情绪表达与工作投入的关系。间接效应如图 2 所示，在个体间层次，通过学习目标取向（β＝-0.07, p =0.03）和绩效证明取向（β＝-0.10, p =0.03），领导情绪表达对工作投入有显著的间接影响。在个体内层次，通过学习目标取向（β＝-0.03, p =0.002）、绩效回避取向（β＝-0.04, p =0.01）绩效证明取向（β＝-0.06, p =0.002），领导情绪表达对工作投入有显著的间接影响；因此，假设 8 和假设 10 得到支持，学习目标取向和绩效证明取向在领导消极情绪与工作投入之间产生部分中介作用。但假设 9 没有得到支持。

表 2 间接效应

					95%置信区间	
变量	间接效应B	SE	t	p	下限	上限
人际间效应						
领导消极情绪－平均状态 MGO－工作投入	-0.07*	0.03	-2.18	0.03	-0.114	-0.016
领导消极情绪－平均状态 AGO－工作投入	-0.02	0.03	-0.79	0.43	-0.060	0.021
领导消极情绪－平均状态 PGO－工作投入	-0.10*	0.05	-2.13	0.03	-0.172	-0.022

个体内效应						
领导消极情绪－中心化状态 MGO－工作投入	-0.03*	0.01	-3.03	0.002	-0.052	-0.015
领导消极情绪－中心化状态 AGO－工作投入	-0.04*	0.01	-2.80	0.005	-0.061	-0.016
领导消极情绪－中心化状态 PGO－工作投入	-0.06*	0.02	-3.06	0.002	-0.088	-0.026

+*p*<0.1，**p*<0.05，***p*< 0.01，****p*<0.001；MGO：目标学习取向；AGO：绩效规避取向；PGO：绩效证明取向。

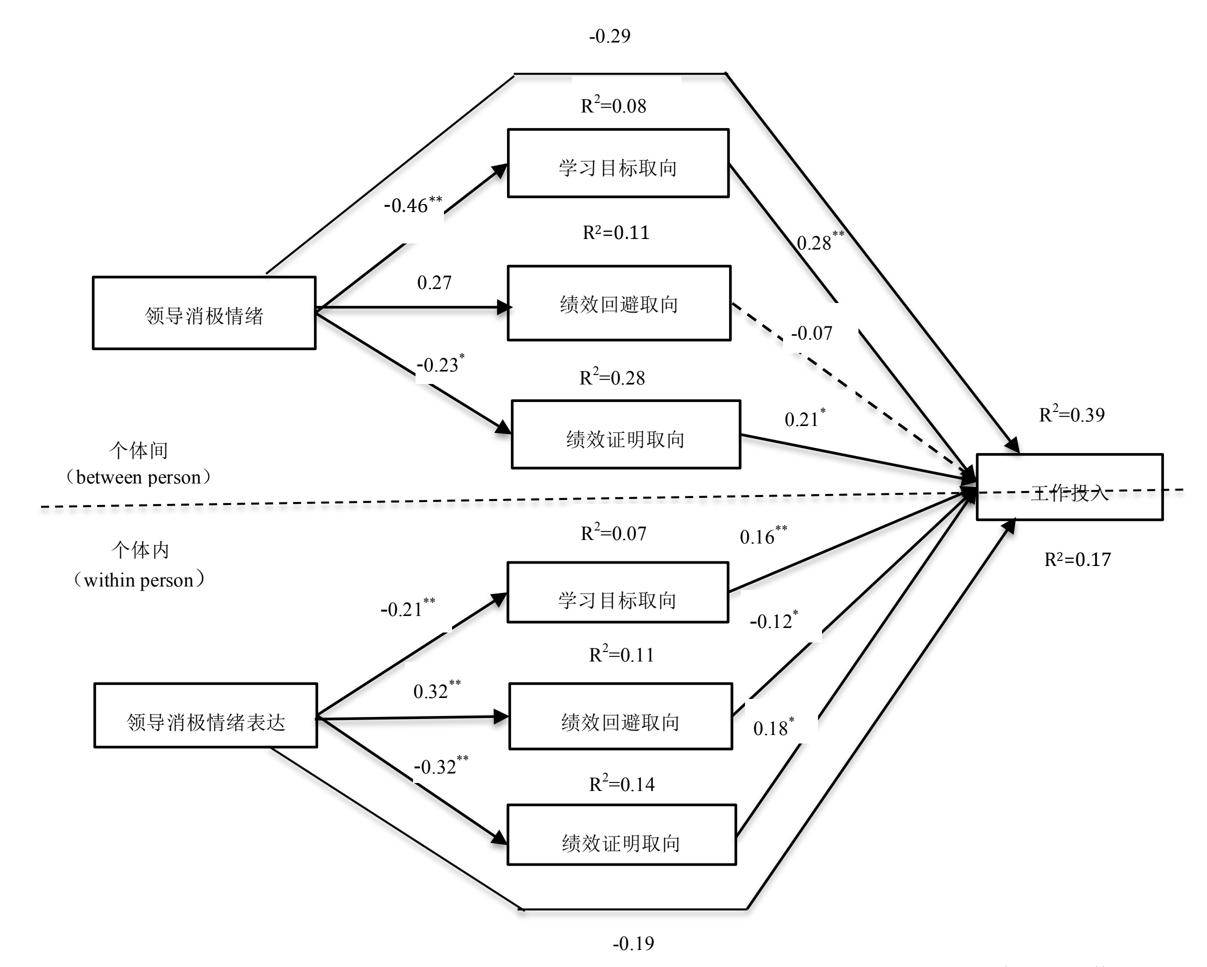


图 2 多层次结构方程模型的结果。系数是非标准化多层回归系数，R^2—内生变量的方差估计值，**p*<0.05，***p*<0.001。

表 3 替代变量对路径的控制效应

变量	员工与领导接触的频繁程度 个体内	*p*	个体间	*p*	自我效能感 个体内	*p*	个体间	*p*
领导消极情绪－学习目标取向	-0.22*(0.04)	0.000	-0.23**(0.06)	0.000	-0.21*(0.05)	0.000	-0.23**(0.06)	0.00
领导消极情绪－绩效回避取向	0.32**(0.05)	0.000	0.27** (0.08)	0.000	0.32**(0.05)	0.000	0.27**(0.08)	0.00
领导消极情绪－绩效证明取向	-0.31**(0.05)	0.000	-0.46**(0.08)	0.000	-0.31**(0.05)	0.000	-0.46*(0.08)	0.00
学习目标取向－工作投入	0.16**(0.05)	0.001	0.28**(0.10)	0.007	0.16**(0.05)	0.000	0.28**(0.10)	0.004
绩效回避取向－工作投入	-0.12**(0.04)	0.002	-0.07(0.09)	0.408	-0.12*(0.04)	0.002	-0.07(0.09)	0.41

绩效证明取向—工作投入	0.18**(0.06)	0.002	0.21**(0.09)	0.023	0.18*(0.06)	0.002	0.21*(0.09)	0.02

+p<0.1，*p<0.05，**p<0.001。

3.3 补充分析

最后，我们检验了 2 个较为重要的控制变量对模型进行了重新检验，检验结果如表 3 所示，在个体间层次，控制目标取向特质，对人际间的研究结果没有显著影响。即影响路径系数（方向、统计显著性）都没有变化。在个体内层次，控制自我效能感，个体内变量关系没有发生显著变化，但个体间学习目标取向对工作投入的影响不再显著，其方向没变。

4 结论与讨论

基于情绪即社会信息理论和动机定向理论，本研究扩展日水平领导消极情绪表达对员工的工作投入影响及其作用机制。研究结果表明：

在个体内层次，领导消极情绪表达对员工学习目标取向、绩效证明取向产生负向影响，对绩效规避取向产生正向影响。学习目标取向和绩效证明取向对员工投入产生正向影响，而绩效规避取向对工作投入产生负向影响；目标取向在领导消极情绪表达与员工工作投入之间发挥中介作用。

在个体间层次，在“领导消极情绪—绩效规避取向—工作投入”这条路径，我们发现一般感受到领导消极情绪表达更多的个体，不会体验到更高的绩效回避取向。这可能是员工的绩效回避取向与工作投入受到当日的领导消极情绪表达的影响，而不是超过一天或更长时间的影响关系，每日领导消极情绪表达对员工绩效回避取向和工作投入的影响高于一般的预测水平，即这种影响是基于个体每日感受的差异，而不是人与人之间的差异。而过去研究发现，目标规避动机主要发生个体间层次（Beck & Schmidt, 2013））。因此，在未来的研究中，可以继续探索目标规避取向的发生环境问题。

4.1 理论意义

本研究的理论贡献主要体现在以下 3 个方面。

（1）采用经验取样法收集数据，并采用多层模型分析法，从“个体间”和“个体内”两个层次研究领导消极情绪表达、目标取向和工作投入的关系。研究发现“领导消极情绪－绩效规避取向—工作投入”在个体间与个体内的关系存在显著不同，证明存在“突现”（emergence）效应或环境效应（张银普等, 2016）。“领导消极情绪－绩效证明取向－工作投入”在个体间，员工绩效证明取向比个体内层次高 14%，进一步证明了突现效应的存在。

（2）领导消极情绪表达作为独立概念，而不是嵌入在领导行为中。本研究从领导消极情绪本身概念出发，获取员工感知到的领导消极情绪表达更丰富的信息，而不是研究其嵌入在某种领导行为中，作为领导行为的一个线索进行研究。更全面的了解领导消极情绪表达对员工的影响作用。虽然魅力型领导和变革型领导都关注领导情绪对员工的影响(Johnson, 2009; 王桢，陈乐妮，李旭培，2015)，但领导面部表情等方面的情绪信息对员工态度的影响并没有得到充分的

关注和研究。本研究直接以领导消极情绪表达为研究对象，发现其对员工目标取向和工作投入影响作用及目标取向的中介作用。

（3）从互动视角，研究领导情绪对员工的影响。过去的研究从员工自身情绪出发，研究其对目标取向和工作投入的影响，本研究从员工工作情境的角度出发，研究领导消极情绪表达对员工的影响，尤其是其在领导与员工的互动中的重要作用，本研究从情绪感染和领导消极情绪所传达的信息两条路径研究领导消极情绪表达对员工的影响。在验证情绪即社会信息理论基础上，扩展了领导情绪的研究视角。

4.2 实践意义

（1）提高领导情绪管理意识。当领导和员工互动时，领导需要意识到自己的情绪对员工的态度和行为产生重要影响。因为员工更易受到领导情绪的影响，因此，在特定的场景中，领导需要考虑到员工对情绪的反应，根据对员工的期待调整自己的情绪表达。领导需要识别自己的情绪以及自己的情绪对员工产生的影响，领导需要有意识地管理自己和员工的情绪，以建立积极的工作氛围，激励员工，并产生较高的工作绩效。

（2）提高员工的目标取向的管理意识。员工因为感受领导消极情绪表达，体验到工作环境中可能存在问题与威胁，为了适应环境，保护自己，所以调整学习取向和绩效表现取向和绩效规避取向。如果引导员工从认知的角度对领导消极情绪进行加工，会产生更有利于工作投入的目标取向。

（3）通过创造有利于员工工作投入的环境，提高员工的工作投入。我们可以通过目标取向提高员工工作投入，保障工作情境的支持性和安全性，来增进员工的目标取向和工作投入，比如领导与员工互动时，情绪是积极的，工作环境是和谐的，还可以提供其他支持性环境，比如畅通的沟通机制和意见建议通道等，以促进员工产生期望的目标取向，提高员工的工作投入。

4.3 研究局限与未来展望

（1）本研究存在一些不足。本研究的数据中，领导消极情绪表达与目标取向是相关关系数据，尽管我们理论推导了领导消极情绪表达与目标取向状态是因果关系，但是我们不能基于本研究的数据推导它们之间的因果关系。例如，领导消极情绪表达和目标取向可能是因为其他变量引发的。尽管我们的补充分析排除了几个其他变量，但是在未来的研究中，应在控制更强的情境中，研究领导消极情绪表达是产生特定目标取向的原因。

（2）领导消极情绪的测量。本研究采用 PANAS 表中与工作场所密切相关的条目进行测量。以往有关情绪的研究多采用实验法进行测量，本研究与以往的研究数据有一定区别，领导消极情绪由员工评价，因为感知和社会期许，可能会存在一定的出入。因此，在未来研究中可以综合领导与员工的评价数据进行研究。

（3）员工人际敏感性对领导情绪与员工目标取向关系的调节作用。员工受他人的影响与员工的人际敏感性有关，本研究没有检验员工对他人尤其是领导情绪的敏感性，因此未来研究中

可以把动机定向理论与敏感理论结合起来，更好地探究领导情绪信息对员工动机和行为的影响。

（4）领导情绪信息对员工印象管理动机的影响。跨文化研究表明，西方文化中的个体更重视自我，东方文化中的个体更多受到印象管理动机的影响，因此，在东方组织中，员工可能会更多地受印象管理动机的影响，因此，在未来研究中可以探究领导情绪对员工的印象管理动机。

参考文献：

Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, *3*(2), 214-224.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Dollard, M. F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal Applied Psychology*, *93*(4), 901-911.

Beck, J. W., & Schmidt, A. M. (2013). State-level goal orientations as mediators of the relationship between time pressure and performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 354-363.

Bolger, N., & Laurenceau, J.-P. (2013). Intensive longitudinal methods: An introduction to diary and experience sampling research. New York: Guilford Press

Bradley, M. M. , Codispoti, M. , Cuthbert, B. N. , & Lang, P. J. . (2001). Emotion and motivation i: defensive and appetitive reactions in picture processing. Emotion, 1(3), 276-298 Cervone, D. (2005). Personality architecture: Within-person structures and processes. *Annu. Rev. Psychol.*, *56,* 423-452.

Cron, W. L., Slocum, J. W., Vandewalle, D., & Fu, Q. (2005). The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's performance goal. *Human Performance, 18*(1), 55-80.

Deshon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1096-127.

Elliot, A. J., & Mcgregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality & Social Psychology, 80*(3), 501-519.

Emmons, R. A., & Kaiser, H. A. (1996). Goal orientation and emotional well-being: Linking goals and affect through the self. *Striving and feeling: Interactions among goals, affect, and self-regulation*, 79-98.

Gable, P., & Harmon-Jones, E. (2010). The motivational dimensional model of affect: Implications for breadth of attention, memory, and cognitive categorisation. *Cognition and Emotion, 24*(2), 322-337.

Gooty, J., Gavin, M., & Ashkanasy, N. M. (2009). Emotions research in ob: the challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 833-838.

Heerdink, M. W., van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Fischer, A. H. (2013). On the social influence of emotions in groups: interpersonal effects of anger and happiness on conformity versus deviance. *Journal of Personality & Social Psychology, 105*(2), 262-84.

Hobfoll, S. E.(1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524.

Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: implications for research in organizations. *Journal of Management, 24*(5), 623-641.

Hülsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 310-325.

Jagacinski, C. M., Kumar, S., Boe, J. L., Lam, H., & Miller, S. A. (2010). Changes in achievement goals and competence perceptions across the college semester. *Motivation & Emotion, 34*(2), 191-204.

Jiang, J., Gu, H., Dong, Y., & Tu, X. (2019). The better I feel, the better I can do: The role of leaders' positive affective presence. *International Journal of Hospitality Management, 78*, 251-260.

Johnson, P. D., Shull, A., & Wallace, J. C. (2011). Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 751-766.

Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. The Leadership Quarterly, 20(5), 814-827.

Lang, P. J., & Bradley, M. M. (2010). Emotion and the motivational brain. *Biological psychology, 84*(3), 437-450.

Little, B. R. (2007). Prompt and circumstance: The generative contexts of personal projects analysis. In B. R. Little, K. Salmela-Aro, & S. D. Phillips (Eds.),Personal project pursuit. Goals, action, and human flourishing (pp. 51–93). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and When Leaders' Affective States Influence Employee Upward Voice. *Academy of Management Journal, 60*(1), 238-263.

Ouweneel, E., Blanc, P. M. L., Schaufeli, W. B., & Van Wijhe, C. I. (2012). Good morning, good day: a diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations, 65*(9), 1129-1154.

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel sem framework for assessing multilevel mediation. *Psychol Methods, 15*(3), 209-233.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2016). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.

Schwarzer, R., Mueller, J., & Greenglass, E. (1999). Assessment of perceived general self-efficacy on the internet: data collection in cyberspace. *Anxiety Stress & Coping, 12*(2), 145-161.

Senko, C., & Harackiewicz, J. M. (2005). Achievement goals, task performance, and interest: why perceived goal difficulty matters. *Personality & Social Psychology Bulletin, 31*(12), 1739.

Seo, M. G., Bartunek, J. M., & Barrett, L. F. (2010). The role of affective experience in work motivation: Test of a conceptual model. *J Organ Behav, 31*(7), 951-968.

Seo, M.-G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The Role of Affective Experience in Work Motivation. *The Academy of Management Review, 29*(3), 423-439.

Song, Z., Foo, M. D., & Uy, M. A. (2008). Mood spillover and crossover among dual-earner couples: a cell phone event sampling study. Journal of Applied Psychology, 93(2), 443-452.

To, M. L., Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2015). Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behaviour. *Human relations, 68*(10), 1601-1622.

Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(2), 195-216.

Van Kleef, G. A. (2009). How Emotions Regulate Social Life: The Emotions as Social Information (EASI) Model. *Current Directions in Psychological Science, 18*(3), 184-188.

Van Kleef, G. A., van den Berg, H., & Heerdink, M. W. (2015). The persuasive power of emotions: Effects of emotional expressions on attitude formation and change. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1124-1142.

van Knippenberg, D., & van Kleef, G. A. (2016). Leadership and Affect: Moving the Hearts and Minds of Followers. The Academy of Management Annals, 10(1), 799-840. doi: 10.1080/19416520.2016.1160515

Vancouver, J. B., Thompson, C. M., & Williams, A. A. (2001). The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and

performance. *Journal of applied psychology, 86*(4), 605.
VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement,57,* 995–1015.
Visser, V. A., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: emotional contagion and creative versus analytical performance. *Leadership Quarterly, 24*(1), 172-188.
Wang, G., & Seibert, S. E. (2015). The Impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *Leadership Quarterly, 26*(4), 577-593.
Wang, M., & Takeuchi, R. (2007). The role of goal orientation during expatriation: a cross-sectional and longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1437-45.
Watson, D. , & Tellegen, A. . (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98*(2), 219-235.
Zhuang, J., & Zhou, X. L. (2001). Word length effect in speech production of Chinese. *Acta Psychologica Sinica, 33,* 214–218.[庄捷, 周晓林. (2001). 言语产生中的词长效应. 心理学报, 33, 214－218.]
Lv X.J. (2012). Is Being Happy Prone to Feeling Justice?———A Quantitative Research on Affectivity and Organizational Justice Perceptions. *Journal of Psychological Science，35*(5) : 1207-1212. [吕晓俊. (2012). 愉快的人更易体验公正？——员工的情绪特质对组织公正感的影响研究. 心理科学(5), 1207-1212.]
Wang Z.，Chen L. N., & Li X. P. Transformational Leadership and Work Engagement: An Affect Perspective. *Managemen Review, 27*(9), 120-129.[王桢, 陈乐妮, & 李旭培. (2015). 变革型领导与工作投入: 基于情感视角的调节中介模型. 管理评论, 27(9), 120-129.]
Zhang Y. P., Luo N. F., & Shi W..Experience sampling: A new method to collect "real" data. *Advances in Psychological Science.* (2), 305-316.[张银普, 骆南峰, & 石伟. (2016). 经验取样法——一种收集"真实"数据的新方法. 心理科学进展, (2), 305-316.]
Zhang Y. P., Shi W., Luo N. F; Xing L., & Xu Y. Applications of experience sampling method in organizational behavior research. *Advances in Psychological Science. 25*(6), 943-954.[张银普, 石伟, 骆南峰, 邢璐, & 徐渊. (2017). 经验取样法在组织行为学中的应用. 心理科学进展, 25(6), 943-954.
Zheng J., Liu L., Shi J., X., Zhao X., & Huang Z. W. Compatibility Effect of Approaching the Positive and Avoiding the Negative:Definition,Theories, and Research Paradigm. *Advances in Psychological Science. 21*(9), 1686-1695. [郑健, 刘力, 史佳鑫, 赵显, & 黄桢炜. (2013). 趋利避害相容效应的定义, 理论与研究范式. 心理科学进展, 21(9), 1686-1695.]

How does Leader's Negative Emotional Displays in the Morning Affect Employee's Work Engagement in the Afternoon?

—— An Application of Experience Sampling Method

Abstract

Researchers paid more attention to the role of leadership negative behavior. Recently, researchers have begun to concern the effect of leaders' emotions on employees in organizations. In the organization, employees are highly dependent on leaders and are more susceptible to leaders' emotions. Emotion As Social Information (EASI) describes interpersonal effects of emotions on behavior in the interpersonal interactions. Emotional expressions affect observers' behavior by triggering their inferential processes and/or affective reactions. The predictive strength of these two processes depends on observer's information processing and social-relational factors. Based on this, we proposed that leader's negative emotional displays triggers employees' negative emotional experiences and reduce their work engagement. Motivational orientation theory states that employees process positive or negative stimuli that closely related to their jobs. Thereby these stimuli triggers employees' goal orientation including of mastery goal orientation, performance-avoid goal orientation, performance-prove goal orientation. Based on this, we proposed that leader's negative emotional displays have negative impacts on employee's mastery goal orientation and performance-prove goal orientation, a positive impact on employee's avoid goal orientation. Based on previous studies, we proposed that employee's goal orientation further predicts his or her work engagement. In summary, we proposed that goal orientation

mediate the relationship between leader’s negative emotional displays and employee’s work engagement.

Leader’s negative emotional displays, employee’s goal orientation and work engagement have state-like properties, varying in different environment. Thus, this study used Empirical Sampling Method (ESM) to explore the relationships between them. Within 5 work days, employees evaluated their leader’s negative emotional displays and goal orientation of themselves at 10:30 am; at 16:00, and the leaders evaluated their employee's work engagement. At last, we got 496 matching questionnaires of 109 employees and 24 leaders. The survey started from Monday to Friday, all the leaders distributed the numbered paper questionnaire to the employees, and the researchers collected it back after half an hour. They checked them and exclude the unqualified questionnaire which chose totally same options. We examined leader’s negative emotional displays and goal orientation at both interindividual(between-person level) and intraindividual (within-person) levels. To find the relationships between leader’s negative emotional displays, goal orientation and work engagement at between –person level and within-person level.

This study reached the following conclusions: At within-person level, (1) Leader’s negative emotional displays in the morning have significant negative effects on employee’s mastery goal orientation and performance-prove goal orientation, while it has significant positive effect on performance-avoid goal orientation. And mastery goal orientation and performance-prove goal orientation have significant positive effects on employees’ work engagement, while performance-avoid goal orientation has a significant positive effect on it. Moreover, mastery goal orientation, performance-avoid goal orientation and performance-prove goal orientation play mediating roles between leader’s negative emotional displays and employees’ work engagement. At between-person level，(2) Leader’s negative emotional displays have significant negative effects on mastery goal orientation and performance-prove goal orientation, while it has a significant positive effect on performance avoid orientation in the afternoon. And mastery goal orientation and performance-prove goal orientation have significant positive effects on employees’ work engagement, while performance-avoid goal orientation hasn’t a significant positive effect on it.. Moreover mastery goal orientation and performance-prove goal orientation play mediating roles between leader’s negative emotional displays and employee engagement. The result showed that the relationships “leader’s negative emotional displays – avoid goal orientation – work engagement” at the between-person level differ significantly from the respective relationships at the within person level. This suggested that processes are emergent.

Through collecting day-level data by empirical sampling method and using multi-layer model, this study found that: First, the “emergence” effect or environmental effect. The relationship of state performance-avoid goal orientation emerged only at the within-person level of analysis. Second,

leader's negative emotional displays is an independent concept rather than a clue embedded in some kind of leader's behavior in this study. We get more comprehensive understanding of the impact of leader's negative emotional displays on employees' goal motivation and work engagement. Through goal orientation, leader negative still plays affect on employees' work engagement. Third, this study showed the impact of leadership emotions on employees from an interactive perspective. These results of this study have important management implications for managerial settings. They call our attention to improve the awareness of leader's negative emotion management. When leaders interact with employees, leaders need to be aware that their emotions have a significant impact on employees' goal orientation and work engagement especially when they want to decrease the performance-avoid goal orientation in the daily work.

Key words: leader's negative emotional displays；goal orientation；work engagement；within-person level; between-person level; experience sampling method（ESM）